

Chancen erkennen und nutzen

Führung und Weiterbildung als Differenzierungsmerkmal

Verkaufstrainerin und Coach Veronika Vehr erläutert, wie Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern werden können – und welche Rolle dabei das Thema Fort- und Weiterbildung spielt.

Führung gewinnt in der heutigen Zeit enorm an Bedeutung, denn die Ansprüche von Mitarbeitenden an die Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, das Gehalt, die Qualifizierung, die Entwicklung und die Kommunikation im Team sind enorm gestiegen. Darüber hinaus geht die Zahl an qualifizierten Fachkräften seit Langem zurück, sodass inzwischen immer mehr Unternehmen um die Gunst der Arbeitnehmer buhlen. Heute gilt ein unterschriebener Vertrag längst nicht immer als finale Zusage und Verpflichtung, die Stelle tatsächlich auch anzutreten oder dauerhaft in der Firma zu bleiben. Headhunter akquirieren nicht selten direkt in den Firmen, und so sind Anrufe, um Personal abzuwerben, durchaus an der Tagesordnung. Von den 1 146 Auszubildenden, die sich 2022 für eine Ausbildung in der Hörakustik registriert hatten, haben laut Informationen der Bundesinnung der Hörakustiker nur 881 die Ausbildung auch tatsächlich begonnen. Was können Unternehmen heute tun, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen, und was hat das alles mit Führung zu tun?

Die emotionale Bindung ans Unternehmen sinkt

Die Gallup-Studie „Bericht zum Engagement Index Deutschland 2022“ belegt: „Emotionale Bindung auf Talfahrt und rote Karte für schlechte Führung“. Nur 13 % der Mitarbeitenden fühlen sich emotional an ihr Unternehmen gebunden und sind mit der Führung zufrieden. So niedrig war der Wert zuletzt im Jahr 2010. Gleichzeitig ist die Anzahl der Arbeitnehmenden, die bereits innerlich



Gut ausgebildete Mitarbeiter sind motivierter, treten sicherer auf, tragen erheblich zum Erfolg des Unternehmens bei und machen Kunden glücklich.

Foto: contrastwerkstatt/AdobeStockphoto.com

gekündigt haben, auf 18 % gestiegen und hat damit den höchsten Wert seit 2012 erreicht. Als Konsequenz davon nimmt die Bereitschaft, den Job zu wechseln, stark zu. Von den emotional gebundenen Mitarbeitenden wollen 86 % in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma sein. Von den Mitarbeitenden ohne Bindung sind es dagegen nur 20 %. Als bedeutenden Faktor für die Zufriedenheit und das Engagement gaben die Befragten die Führung durch den direkten Vorgesetzten an. Emotionale Bindung hängt unmittelbar mit dem Thema Führung zusammen. Die Studie zeigt weiterhin auf, dass es einen Zusammenhang zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung und Unternehmenskennzahlen gibt. Hohe emotionale Bindung sorgt für folgende Entwicklungen:

- 18 bis 43 % geringere Fluktuation (43 % geringer bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation und 18 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)
- 81 % weniger Fehlzeiten in Form von Krankentagen
- 64 % weniger Arbeitsunfälle
- 41 % weniger Qualitätsmängel
- 10 % bessere Kundenbewertungen
- 14 % höhere Produktivität.

Anders ausgedrückt: Je größer die Anzahl der emotional stark gebundenen Mitarbeitenden, desto leistungs- und wettbewerbsfähiger ist ein Unternehmen. Genau aus diesem Grund lohnt es sich, dem Thema Führung heute, aber auch zukünftig besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Was heißt das konkret?

Die Ergebnisse der Gallup-Studie 2022 zeigen, dass sich die emotionale Bindung der deutschen Arbeitnehmenden auf dem niedrigsten Stand seit zehn Jahren befindet. Knapp ein Fünftel von Deutschlands Belegschaft ist nicht emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden. Dies kostet die deutsche Wirtschaft durch Produktivitätseinbußen jährlich zwischen 118,1 und 151,1 Mrd. Euro. Das niedrige Niveau an emotionaler Bindung fördert die Bereitschaft der deutschen Arbeitnehmenden, den Arbeitgeber zu wechseln. Dies ist eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen, die aktuell mit einem Mangel an Arbeitskräften zu kämpfen haben.

Führung und Wertschätzung

Führung bedeutet auch Wahrnehmung und Wertschätzung der individuellen Werte und Persönlichkeit der Mitarbeitenden und der für sie wichtigen Rahmenbedingungen. Diese können sehr unterschiedlich sein. Es gibt eben nicht diesen einen aus der Generation Z, Y oder der Babyboomer, von denen die Letzteren ja bald in Rente gehen. Natürlich gibt es generationstypische Verhaltensmerkmale. Doch jeder Mensch bleibt ein Individuum und möchte auch so betrachtet und geschätzt werden.

Notwendigkeit, den Einzelnen gezielt zu motivieren

Wie kann eine Führungskraft herausfinden, was den Einzelnen umtreibt?

Erstens: Beobachten und im Gespräch miteinander sein: Wer Führung als echte Aufgabe betrachtet, der wird sich die Mühe machen, dies herauszufinden, und jedem die notwendige Aufmerksamkeit geben.

Zweitens: Die individuelle Motiv- und Persönlichkeitsstruktur in Erfahrung bringen und mit jedem Mitarbeitenden besprechen. Hilfreich dafür erweisen sich unterschiedliche Tools, aber auch Coaches können sich dafür als Unterstützung

anbieten. Wenn man Aufschluss darüber gewonnen hat, wie jeder Einzelne motiviert wird, ergibt sich daraus auch, was benötigt wird, um diese Energie freizusetzen und die erforderlichen individuellen Maßnahmen einzuleiten.

Drittens: Teamentwicklungsmaßnahmen initiieren und sich darüber austauschen, was motiviert, was demotiviert und welche Potenziale noch besser genutzt werden können.

Viertens: Kontinuierliche Weiterbildung durchführen: Dies kann sowohl für alle, aber auch ganz individuell Sinn ergeben und die Bindung und Motivation enorm steigern.

Fünftens: Weiterentwicklung und Förderung initiieren: Nicht jeder will permanent wachsen, doch klar zu erkennen, wer wie viel Förderung und Entwicklung benötigt, hilft, Überraschungen zu vermeiden oder ins Leere zu laufen.

Sechstens: Gehaltsgefüge dem Markt anpassen und dafür sorgen, dass die Entlohnung nicht frustriert: Gehalt ist bekanntermaßen bei gefühlt ungerechter Entlohnung ein Unzufriedenmacher, jedoch auf die Dauer kein Motivator oder Zufriedenmacher gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Diese besagt, dass es insbesondere die Motivatoren sind, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen, während nicht berücksichtigte Hygienefaktoren eher zu Unzufriedenheit führen.

Siebtens: Rahmenbedingungen regelmäßig anpassen. Hierzu zählen Arbeitszeitmodelle ebenso wie die Arbeitsplatzgestaltung, so z. B. virtuelle Möglichkeiten zu schaffen.

Weiterbildung als unternehmerisches Qualitätsmerkmal

Warum Weiterbildung heute als Qualitätsmerkmal für Unternehmen betrachtet werden kann und wie Sie sich mit individueller Weiterbildung von anderen Marktanbietern abheben können, das

kann man von erfolgreichen Unternehmen lernen. Beobachten Sie einen erfolgreichen Unternehmer und Sie werden sehen, dass dieser in die Förderung und Weiterbildung seines Teams investiert. Warum Weiterbildung als Atempause und Auszeit die Motivation fördert, liegt klar auf der Hand. Der Alltag ist schnelllebig und oft fehlt die Zeit für Austausch auf hohem Niveau, insbesondere weil auch die Taktung meist hoch ist. Wenn Menschen in ihrer Kraft und ihren Fähigkeiten gestärkt und gefördert werden und am Ende zurückmelden: „Ich bin dankbar für diese Möglichkeit und ich habe für mein komplettes Leben etwas mitgenommen“, dann zeigt dies, dass Unternehmen die richtigen Impulse gesetzt haben und mit dem, was sie initiieren, richtig liegen. Was gibt es Schöneres nach einer Investition in Mitarbeitende, als so ein Feedback zu erhalten? Solche Rückmeldungen dienen als Motivation, weiterhin Menschen dabei zu begleiten, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Am Ende profitieren übrigens alle: die Mitarbeitenden, das Unternehmen und vor allem auch die Kunden. Genau diese ganzheitliche Betrachtung ist für den langfristigen Erfolg elementar und letzten Endes schöpfen alle daraus Kraft. Die Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen ist eine wertvolle Investition. Externe Berater können dabei eine unterstützende Funktion haben, denn sie gewähren einen neutralen Blick von außen und geben dabei wertvolle Impulse. Wenn nach einer externen Weiterbildung intern weitergearbeitet wird, dann überzeugt die Bereitschaft, die gelernten Dinge im Alltag auch praktisch umzusetzen, enorm.

Entlastung und Fortbildung durch Multiplikatoren

Inhaber und Führungskräfte signalisieren häufig: „Fortbildung kann ich nicht auch noch leisten. Mein Tag ist sowieso schon so vollgepackt.“ Das ist sicherlich richtig und daher gilt der bewährte Grundsatz: eine Balance schaffen, indem man sowohl am Unternehmen als auch im Unternehmen agiert. Die passende Balance hierfür muss selbstverständlich jeder für sich



In die Weiterbildung zu investieren, sorgt für größere Motivation und fördert die Bindung ans Unternehmen.

Abbildung: Trueffelpix/AdobeStockphoto.com

und für das eigene Unternehmen individuell finden. Unternehmen, die permanent intern am Ausbau der eigenen Verkaufskompetenz arbeiten und für engagierte und förderungswürdige Mitarbeitende eine zusätzliche Weiterbildung anbieten, sind hoch im Kurs. Da gilt: „Was wir alleine nicht schaffen, das schaffen wir zusammen.“ Nicht jedes Teammitglied möchte die Meisterprüfung absolvieren, jedoch gibt es auch in solchen Fällen Interesse an Wachstumsmöglichkeiten. Viele sind bereit, zusätzliche Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen, sodass auf diese Weise neue Perspektiven und Entlastung für Unternehmer geschaffen werden. Julia Scheibe-Rüdebusch, Inhaberin von Ohrmuschel Hörakustik, sagt dazu: „Ich bin sehr froh, dass ich zwei Mitarbeiterinnen zur Qualifizierung zum Vertriebscoach angemeldet habe. Dadurch wurden deren Kompetenzen gestärkt und die Coachingfähigkeiten wurden auf mehrere Köpfe verteilt. Ich bin begeistert, dass die Ideen jetzt von alleine fließen. Ich fühle mich entlastet und kann an den neu kreierte Teambesprechungen einfach teilnehmen.“ Torsten Gumprecht, Filialleiter und Weiterbildungsbeauftragter beim Hörstudio & Optik Czmok, geht sogar noch einen Schritt

weiter: „Jeder, der sich mit seinem Team eigenverantwortlich weiterentwickeln möchte, sollte unbedingt in die Weiterbildung investieren. Besonders die Qualifizierung zum Vertriebscoach hat mich überzeugt, das Thema Verkaufen intern voranzutreiben. Denn hier habe ich erlebt, dass Lernen Leidenschaft und Motivation pur ist. Gemeinsam mit meinem Team setze ich die Inhalte mit Engagement und Freude um. Wir profitieren immer wieder von neuen Themen und Impulsen!“

Dies zeigt deutlich, dass mit Weiterbildung als Qualitätsmerkmal die Differenzierung von den Mitbewerbern gelingt. John F. Kennedy hat einmal gesagt: „Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung: keine Bildung.“ Neben Führung ist die persönliche Weiterbildungsmöglichkeit ein entscheidendes Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers und für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Aber warum ist das so? Unsere Arbeitswelt verändert sich so rasant, dass es höchste Zeit ist, alle kontinuierlich fit zu machen und als Unternehmen dem Wunsch nach Weiterbildung und Fortbildung gerecht zu werden. Arbeitgeber werden nicht nur nach ihrem monetären Angebot und den

flexiblen Arbeitszeiten bewertet, sondern auch danach, welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung angeboten werden. Wer attraktive Angebote bietet, der punktet als Arbeitgeber. Kleine und mittelständische Unternehmen haben hier oft Nachteile gegenüber den Filialisten, die eigene Aus- und Fortbildungsabteilungen haben. Doch das muss nicht sein, denn gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) können Inhaber und Führungskräfte schnell entscheiden und sich unterschiedliche Experten ins Boot holen. Laura Birnbaum, Hörakustiker- und Augenoptikermeisterin, erklärt: „Ich suche meinen Arbeitgeber auch nach den Wachstumsmöglichkeiten aus. Wie kann ich mich mit meinem Wissen, meinen Kompetenzen und meiner Persönlichkeit einbringen, um weiter zu wachsen? Dazu investiere ich auch privat in meine Weiterentwicklung, denn Stillstand ist Rückschritt, und worin sollte man sonst investieren, wenn nicht in sich und seine Weiterentwicklung? Sicherer kann man nicht in die Zukunft investieren. Das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und diese zu fördern, ist eine der größten Wertschätzungen, die ein Arbeitgeber gegenüber dem Mitarbeitenden ausdrücken kann.“

Win-win-Situation: Vorteile nicht nur auf Arbeitnehmerseite

Gut ausgebildete Mitarbeitende sind motivierter, treten sicherer auf, tragen erheblich zum Erfolg des Unternehmens bei und machen Kunden glücklich. Birgit Kämmerling von Hörwelten sagt dazu: „Verkaufskompetenz muss regelmäßig trainiert werden. Ich möchte, dass meine Mitarbeiter sich wohlfühlen. Dazu gehört für mich, dass sie Spaß an der Arbeit haben. Kundengespräche laufen nicht immer optimal. Manchmal weiß man gar nicht, warum ... Damit meine Mitarbeiter souverän in verschiedenen Situationen reagieren können, sind regelmäßige Schulungen notwendig. Fortbildung ist für mich auch ein Zeichen der Wertschätzung meinen Mitarbeitern gegenüber. Meine Mitarbeiter sind mir wichtig und

daher investiere ich regelmäßig in unterschiedliche Weiterbildungen.“ Ann Sophie Schwind, Geschäftsführerin von Schwind Sehen & Hören GmbH, sieht Kontinuität und regelmäßige Investitionen in Weiterbildung als einen klaren Erfolgsfaktor: „Weiterbildungsangebote werden als Wertschätzung betrachtet und sie erhöhen die Motivation. Dies schlägt sich auch in unseren Zahlen nieder.“

Megatrend und mehr

Der Megatrend Wissenskultur verändert, denn es werden enorme Mengen an Wissen generiert, es entstehen neue Formen der Innovation, des Lernens, und die Taktung nimmt für alle enorm zu. Dies erfordert regelmäßige und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern vor allem auch in der Weiterentwicklung der Soft Skills. Darüber hinaus ist eine der größten Herausforderungen die individuelle Mo-

tivation. Jeder Mensch ist anders und damit ist auch der Anspruch an die Führung sehr individuell. Wer dies erkennt, dem wird Führung gelingen.

Handlungsbedarf für Führung

Annemette ter Horst, Gründerin und Geschäftsführerin der econnects GmbH, ist seit mehr als 20 Jahren als Karriereberaterin tätig und bestätigt, dass die Verbundenheit mit Unternehmen – die Firmentreue – in den vergangenen Jahren deutlich abnimmt. Ihre Empfehlung für Unternehmen, die für Bewerber und Angestellte attraktiv sein wollen: Es ist wichtig, dass Mitarbeitende gesehen und erkannt werden. Dies setzt voraus, die individuellen Stärken und auch die Entwicklungspotenziale zu kennen und die Menschen entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen einzusetzen und zu fördern. Dieser Thematik auf den Grund

zu gehen und Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist eine der wichtigen Führungsaufgaben in der Zukunft. Dazu gibt es gute Diagnosetools, die genau hier ansetzen. Fehleinschätzungen vermeiden, die richtigen Mitarbeiter finden und halten. Schon Albert Einstein wusste: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und bessere Ergebnisse zu erwarten!“

Wie sind Sie darauf vorbereitet? Und welche Erfahrung machen Sie aktuell mit diesen Themen? Nutzen Sie bereits Ihr volles Potenzial? Dafür gibt es etliche anerkannte Tools sowie Proficoaches, die im Weiterentwicklungsprozess sicherlich hilfreich sein können.

Literatur

Gallup-Studie 2022
Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg

*Veronika Vehr,
Unternehmensberaterin und Coach*